

Deloitte.

Västfastigheter underhållsprocessen,

sammanfattning

mars 2008

Inledning

Västfastigheter förvaltar och ansvarar för en betydande tillgångsmassa i Västra Götaland i form av sjukhus, vårdcentraler, naturbruksgymnasium mm. För att kunna behålla denna tillgångsmassa över tiden krävs en effektiv och välutformad underhållsprocess. Västra Götalands revisionsenhet har bitt Deloitte assistera vid en översiktlig genomlysning av Västfastigheters underhållsprocess.

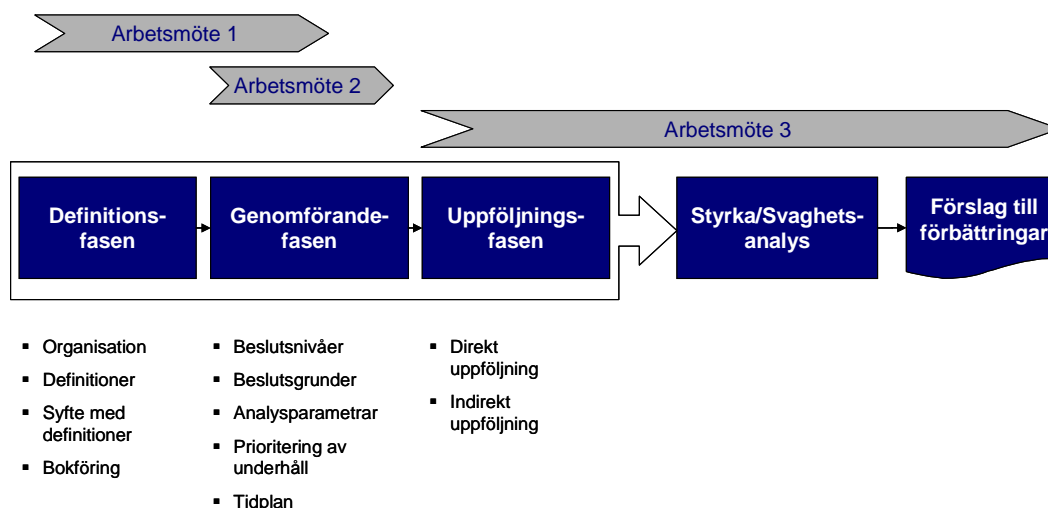
Det här dokumentet är en övergripande sammanfattning av vår totala rapport. I sammanfattningen berör vi kortfattat följande områden:

- Beskrivning av projektet
- Övergripande bedömning och slutsats
- Ett urval av väsentliga förbättringsområden

Beskrivning av projektet

Projektet bygger på att Deloitte tillsammans med en arbetsgrupp ifrån Västfastigheter, i vilken personer som på olika sätt är berörda av underhållsprocessen ingår, analyserar och bedömer enhetens underhållsprocess. Arbetsgruppen står för kunskapen om enheten och hur underhållet utförs, redovisas och följs upp, Deloitte bidrar med erfarenhet och kunskaper om den administrativa processen och hur andra bolag och förvaltningar hanterat liknande frågeställningar.

Schematisk metod- och projektbeskrivning



Projektet har genomförts i fyra stycken arbetsmöten ("workshops"). Arbetsmöte nummer ett belyste de definitioner enheten använder såsom investering, planerat underhåll mm. Syftet med arbetsmöte nummer ett är att erhålla enhetliga definitioner samt att definitionerna skall stödja den operativa uppföljningen av underhållsåtgärderna.

Arbetsmöte nummer två avhandlade genomförandefasen av underhållsprocessen. Arbetsgruppen bedömde och analyserade underhållsprocessen utifrån följande aspekter:

- Beslutsnivåer
- Beslutsgrunder
- Tidsplan
- Prioriteringar
- Dokumentation
- Kommunikation
- Ansvar
- Teknik/tillgänglighet
- Uppdateringsfrekvens
- Informationsinsamlingsmetodik

Målet med arbetsmöte nummer två var att uppnå en ökad förståelse avseende beslutsflödet och beslutsgrunderna samt identifiera eventuella förbättringsförslag i det administrativa flödet av underhållsprocessen.

Arbetsmöte nummer tre avhandlade uppföljningsfasen. Målet var att identifiera de nuvarande uppföljningsparametrarna som enheten använder sig av samt identifiera lämpliga framtida uppföljningsparametrar som effektivt stödjer verksamheten.

Vid arbetsmöte nummer fyra gick arbetsgruppen igenom den upprättade rapporten för faktaavstämning och slutliga synpunkter mm.

Övergripande bedömning och slutsats

Vår övergripande bedömning av Västfastigheters underhållsprocess är att den fungerar tillfredställande. Västfastigheter har implementerat ett väl avvägt kontrollsystem kombinerat med en väldefinierad ansvarsfördelning. I samband med vår granskning har vi noterat att ett flertal rutiner, kontroller mm existerar men att vissa av dessa inte är dokumenterade, fastställda och utvärderade. Detta innebär att vi har noterat ett antal förbättringsområden

avseende det administrativa flödet av underhållsprocessen som Västfastigheter bör överväga att implementera.

Ett urval av väsentliga förbättringsområden

- *Upprätta en strategisk plan:* För att få en överblick över fastighetsunderhållet samt en motor för underhållsprocessen bör Västfastigheter upprätta en strategisk plan för fastighetsbeståndet. Den strategiska planen bör ange informationsinsamlingsmetodiken och beslutsgrunderna så som t.ex. besiktningar, frekvensen av besiktningar, på vilket sätt besiktningarna ska utföras samt vad som ska göras i samband med besiktningarna. I den strategiska planen bör det även anges samtliga utförda och planerade besiktningar/investeringar samt hur och till vem avrapportering skall ske. Den strategiska planen blir ett väsentligt styrande dokument i underhållsprocessen. Sammanställningen säkerställer att samtliga objekt blir utvärderade på ett relevant sätt och att synergieffekter identifieras.
- *Utvärdering av beslutsgrunder:* Västfastigheter har inte beslutat vilka beslutsgrunder som utgör indata till underhållsplanen. För att säkerställa överskådlighet bör enheten besluta om enhetliga beslutsgrunder inom organisationen samt vad som ska återrapporteras till underhållsplanen och på vilket sätt respektive beslutsgrund ska återrapporteras, dvs. muntligen, via mail eller genom fastställda dokument.
- *Fastställa prioriteringsmotor:* Västfastigheter bör fastställa en prioriteringsmotor i exempelvis en fyrgradig skala för de planerade underhållsåtgärderna. Planerat underhåll delas därefter in efter prioritering 1, 2 osv. Med hjälp av en prioriteringsmotor kommer enheten att kunna följa antalet utförda underhållsåtgärder under året samt över tiden samt vilka planerade åtgärder som ej har utförts under året. Sammanställningen kommer även kunna användas som underlag för diskussioner om utökade anslag.
- *Åldersanalys av ej utförda planerade åtgärder:* Enheten bör följa upp antalet ej utförda planerade åtgärder över tiden samt analysera anledningarna till att dessa ej utförts, en så kallad åldersanalys. Åldersanalysen skapar en förståelse för hur bättre prioriteringar kan göras samt att ej utförda planerade åtgärder indikerar att enheten inte identifierat samtliga väsentliga beslutsgrunder.
- *Detaljeringsgrad på återrapportering till underhållssystemet:* Enheten bör besluta på vilken detaljeringsnivå återrapportering till underhållssystemet skall utföras samt kommunicera detta till berörda parter. Klara dokumentations- och återrapporteringskrav innebär att tillgänglig information stödjer besluten samt att återrapportering sker på en nivå som organisationen klarar av att hantera över tiden.
- *Dokumentation av prioriteringar:* Enheten bör dokumentera motiveringarna till de prioriteringar som görs samt skapa en rutin för attest av dessa. Detta för att säkerställa

att enheten utför de åtgärder som är mest prioriterade och att det finns välgrundade motiveringar. Motivering till bort- och omprioriteringar bör också dokumenteras.

- *Avvikelse rapportering för planerat underhåll:* I likhet med processen för investeringar bör Västfastigheter införa avvikelserapportering för underhåll. En standardiserad rapportering i vilken man har beslutat vad som anses vara en avvikelse, dvs. beloppstak och/eller tidsförskjutning. Den enhetliga avvikelserapporteringen kommer sedan att vara en bra informationskälla/erfarenhetsbas för framtida underhållsåtgärder.
- *Löpande utvärdering av nyckeltal:* I rapporten har vi identifierat ett antal nyckeltal av operativ karaktär relaterade till underhållsprocessen. Vi föreslår att Västfastigheter utvärderar dessa nyckeltal och överväger att implementera de mest relevanta. De operativa nyckeltalen medför även att Västfastigheter löpande kan utvärdera sin underhållsprocess.

Deloitte AB

Harald Jagner

Auktoriserad revisor